

Talent Management in KMU in Zeiten des Fachkräftemangels

Nachdem die wirtschaftliche Durststrecke der Krise überstanden ist, wird der Mittelstand vom nächsten Thema getroffen: dem Fachkräftemangel. Gleich zwei Aspekte verschärfen die Situation: zum einen die Auswirkungen des wenig überraschenden, bisher aber verdrängten demographischen Wandels. Und zum anderen ist es die stärker als erwartet einsetzende wirtschaftliche Erholung, die den Bedarf nach Fach- und Führungskräften steigen lässt. Grund genug, sich mehrerer Werkzeuge zu bedienen, um dieses Thema anzugehen. Die Steigerung der Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters, vor allem aber der Führungskräfte ist eines davon, nicht das Unwesentlichste.

Sicher, es geht um Talente, um Begabungen und Fähigkeiten; um Leistungsvoraussetzungen. Der vermeintlich „hippe“ Begriff des „Talent Managements“ (im Folgenden nur noch TM), der den Gedanken des „War for Talents“ aufnimmt, löst aber auch Irritationen aus: mit Talent verbindet man oft (unbewusst) den Begriff der Unreife, der Jugend u.ä..

Man kennt die „Talentschmiede“, den „Talentschuppen“, die „Early Career Talents“ und ganz viele ähnliche Konzepte.

Man mag es mögen oder nicht: die inhaltliche Besetzung des Begriffs „Talent“ hat solche Implikationen und diese wiederum beeinflussen die individuellen Interpretationen: wenn also ältere Mitarbeiter oder gestandene Führungskräfte in ein TM -Programm aufgenommen werden, dann löst das mitunter kontraproduktive Gefühle aus.

Ist der Ansatz darüber hinaus noch defizitorientiert, dann ist das Kind schon in den Brunnen gefallen.

Ein Innehalten, ein Reflektieren des Zwecks, der mit den genannten TM-Programmen verfolgt werden soll, vertreibt den Rauch, der mit den Nebelkerzen von marktschreierischen Modebegriffen erzeugt wurde. Es bringt wieder Klarheit in die Gedanken und in der Folge auch in die Konzepte.

Ich nehme bei solchen Themen gerne Anleihen aus der Welt des Sports. Botschaften lassen sich so leicht transportieren und fallen weniger abstrakt aus.

Sind unsere Fußballligen nicht ein wunderbares Beispiel für TM? Sowohl für die Mannschaft als auch für individuelle Spieler? Man startet (z.B.) in der Landesliga, gewinnt die meisten Spiele und steigt am Ende der Saison in die Oberliga auf.

Wiederholt man diese Prozedur in der nächsten Saison, geht es in die Regionalliga. Am Beispiel der TSG Hoffenheim hat sich gezeigt, dass man so in relativ kurzer Zeit in die 1. Bundesliga aufsteigen kann.

Was hat das mit TM zu tun? Nun gut: um so einen Weg zu gehen, benötigt man all die Begabungen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten und den Willen, dies auch zu tun.

Aber schon Goethe wusste seinerzeit: "Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden. Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun."

Alle Begabung, alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, der vorhandene Wille: all das nutzt nichts, wenn nicht die den Erfolg bringende Handlung, das Tun

hinzukommt. Man muss - um im Bild zu bleiben - den Gegner nicht schwindlig spielen, in Schönheit sterben oder ihn vorführen. Es ist für den **Erfolg** hinreichend, aber auch notwendig, dass man beim Abpfiff des Spiels (mindestens) ein Tor mehr geschossen hat als die gegnerische Mannschaft. Und dies möglichst nicht nur einmal in der Saison, sondern recht häufig, oder nachhaltig, um auch in diesem Zusammenhang einen gerne verwendeten Begriff zu benutzen.

Wenn eine Mannschaft dann im Laufe einer Spielzeit den Leistungsnachweis in Form von Tabellenplatz eins erbracht hat, dann kann man unterstellen, dass sie auch - und jetzt kommt ein weiterer wichtiger Begriff ins Spiel - das **Potential** hat, in einer höheren Liga erfolgreich mitzuspielen. Und dort geht es dann in der neuen Saison, im neuen „Geschäftsjahr“ von vorne los. Alle Mannschaften starten mit Null Punkten bzw. mit einer leeren Gewinn- und Verlustrechnung. Am Saison- bzw. am Jahresende wird wieder abgerechnet und bilanziert.

Entscheidend ist also der Erfolg auf einem bestimmten Leistungslevel; und dieser Erfolg gilt als ganz hervorragender, wenn nicht gar der beste Prädiktor für zukünftige Leistung.

Watzlawick hat einmal gesagt, dass Verhalten eine Eigenschaft habe, die so selbstverständlich sei, dass sie geflissentlich übersehen werde: Verhalten habe kein Gegenteil, man könne sich nicht *nicht* verhalten.

Bei dem eben geschilderten Auswahlprozess beim Fußball – der Aufstieg in eine höhere Liga – gibt es eine ähnliche Selbstverständlichkeit, die wegen dieser Selbstverständlichkeit weder bewusst ist, noch aus einem anderen Grund hinterfragt wird: die betreffende Mannschaft steigt auf und **bleibt in der gleichen Sportart**. Der Meister der 3. Liga im Fußball wechselt eben nicht in die

2. Handballliga, sondern bleibt natürlich beim Fußball und steigt in die 2. Fußballliga auf.

Diese banale, aber wesentliche Tatsache wird im betrieblichen Umfeld gerne übersehen: die beste **Fachkraft** steigt auf, aber eben nicht in eine Position mit mehr fachlicher Verantwortung, sondern sie wird **Führungskraft**. Leider wechselt das Anforderungsprofil komplett.

Das ist der Grund dafür, dass auf diese Weise manch hoffnungsvolle Fachkraft beim Wechsel in eine Führungsposition so grandios scheiterte. Man kennt das Phänomen dieser Art von Beförderung: der Betrieb verliert eine hervorragende Fachkraft und gewinnt eine höchstens mittelmäßige Führungskraft.

Und auch hier gibt es im Sport Anleihen und ein sehr prominentes Beispiel: der siebenfache F1-Weltmeister Michael Schumacher stieg vor rund drei Jahren auf das Sportgerät „Motorrad“ um und fuhr in der international (höchstens) dritten Liga des Motorradsports (IDM) auf den Rängen 15 bis 20. Begleitet waren diese Aktivitäten zudem von zahlreichen Stürzen, beim letzten Sturz im 2008 Februar im spanischen Cartagena stürzte er so schwer, dass er schließlich den Motorradsport aufgegeben hat.

Zugegeben: im Vergleich zu Hobbyrennfahrern fuhr Michael Schumacher immer noch sehr respektable Zeiten, aber kein Vergleich zum Leistungsniveau in seiner angestammten Sportart.

Ziehen wir Zwischenbilanz: zwei zentrale Aspekte sind beim Thema Talent Management zu berücksichtigen: **Leistung** (in der aktuellen Position) und **Potential** (für die zukünftige Position). Um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen, ist es von entscheidender Bedeutung sich bewusst zu machen, dass die in der Vergangenheit erbrachte Leistung dann und nur dann ein

zuverlässiger Prädiktor für zukünftige Leistung sein kann, wenn die „Sportart“ nicht gewechselt wird, d.h. wenn die grundlegenden Leistungsanforderungen zwischen der alten und der neuen Position sich nicht wesentlich verändern.

Beim Wechsel der "Sportart" bzw. der sogenannten Karrierepfade (Fachkarriere, Projektkarriere, Führungskarriere) muss man allerdings sehr intensiv auf die deutlich unterschiedlichen Anforderungen achten. Eine top-erfolgreiche Fachkraft ist eben nicht (zwangsläufig) eine top-erfolgreiche Führungskraft und umgekehrt.

Um also Verwirrungen der dargestellten Art schon im Ansatz zu vermeiden, sollte der Begriff "Talent Management" durch den Begriff des "Leistungs- und Potentialmanagements" ersetzt werden. Dieser Begriff ist altersneutral, was mir angesichts der demographischen Entwicklung und der Notwendigkeit, das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter stärker als bisher zu nutzen, nicht ganz unbedeutend zu sein scheint.

Er ist ferner auf Stärkung der Stärken ausgerichtet, nicht auf Defizitbeseitigung. Der wesentliche Aspekt aber ist, dass der Begriff den Kern der Anforderungen dieser Managementaufgabe trifft: es geht um **Leistung in der aktuellen Position** und um die Einschätzung des **Potentials für zukünftige (Führungs-) Aufgaben**.

Dies ist die entscheidende Herausforderung im Mittelstand. Je kleiner das Unternehmen und je flacher die Hierarchie ist, desto gravierender wirken sich falsche Personalentscheidungen hinsichtlich der Besetzung von Führungspositionen aus. Daher gilt es, die relevanten Personalprozesse sehr klar und professionell zu gestalten.

Zusammenfassung:

Ziel eines so gestalteten "Leistungs- und Potentialmanagements" ist es, die Leistung von Mitarbeitern entsprechend ihrer Stärken zu fördern, aber auch einzufordern.

Bei nachhaltig guten, überdurchschnittlichen Leistungen (und nur dann) ist in Entwicklungsgesprächen und -prozessen ein Aufstieg im Rahmen noch verfügbarer Potentiale zu planen und mit dem Mitarbeiter zu entwickeln. Bei Wechsel des Karrierepfades, insbesondere von der Fach- in eine Führungsposition ist das Potential vor dem Hintergrund der völlig verschiedenen Anforderungsprofile zwischen Fach- und Führungsaufgabe sehr sorgfältig zu ermitteln.

"Leistungs- und Potentialmanagement" setzt ein Tool zur Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung voraus. Nur wenn die Leistungsanforderungen hinreichend spezifiziert werden können, wird man in der Lage sein zu beurteilen, ob ein Mitarbeiter die Position voll und ganz ausfüllt oder ob er lediglich eine durchschnittliche Leistung abgeliefert. Im Sinne eines wert- und mitarbeiterorientierten Führungsverständnisses sind sowohl die „harten“ Sachziele (Umsatz, Gewinn, ROI etc.) zu bewerten, als auch mitarbeiterorientierte Ziele (Krankenstand, Fluktuation, Arbeits-sicherheit, Zufriedenheit, Engagement-Index etc.).

Erfolg zeigt sich in kontinuierlich besser werdenden Ergebnissen anhand der relevanten Kennzahlen.

Zur Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter, zum Wohle des Unternehmens und zu Gunsten der persönlichen Entwicklung der Führungskraft und jedes einzelnen Mitarbeiters.

Ihr

Michael Kohlhaas